
SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

PRESENTACION

Este manual ha sido elaborado y diseñado de tal forma a conocer, aprender e interiorizarse sobre los conceptos de la Gestión de Nómina que se utiliza en la mayoría de las empresas. Es importante indicar que; el que todos los temas que abordaremos en este manual son las vigentes en el ámbito empresarial y nos permitirán poder ir descubriendo las ventajas y beneficios de contar con una buena gestión de la nómina.

Este material será utilizado en los cursos y programas de formación del sistema e- learning del área de Administración y Gestión del Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP).

La aplicación de este material espera contribuir a la formación y capacitación de los alumnos de la institución.

RESPONSABLE DE ELABORACIÓN

MAE Lic. María Fátima Paredes Cabrera

ÍNDICE

Temas	Pag.
Introducción	5
Sistema de Compensación salarial.....	6
La administración de salarios.	6
Objetivos de la administración de salarios.....	7
Salario Nominal y salario Real.....	7
Concepto de salario	8
Leyes que regulan el salario en el Paraguay	8 - 9
Definición de la compensación salarial.....	10
Principales elementos que integran la compensación del personal en nuestro medio.....	10
Esquemas de implementación de un plan de compensaciones	10 - 14
Tipos de compensación salarial	14 -15
Bibliografía	16

INTRODUCCIÓN

El capital humano ha tomado una gran importancia para las organizaciones, por lo tanto, éstas quieren atraer, retener y motivar talentos que las ayuden a lograr los objetivos. Las personas requieren de motivación laboral que es la fuerza que los impulsa a realizar de mejor manera su trabajo y por consecuencia a tener un mejor desempeño. De igual manera el colaborador espera que ese esfuerzo que está brindando a la empresa le sea recompensado, más allá de recibir un sueldo.

La administración de las compensaciones, salarios y prestaciones es una de las herramientas de gestión que las empresas utilizan para este propósito, la cual permite desarrollar el talento y contribuye a crear una cultura con orientación al alto desempeño creando un impacto positivo en la vida personal y laboral de tus colaboradores.

Es por ello que este material nos ayudará a comprender mejor los aspectos necesarios para el conocimiento y su correcta aplicación en los sistemas utilizados a la hora de asignar la compensación salarial a los colaboradores de la empresa.

1. Sistema de compensación salarial



1.1 La administración de salarios

La administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber:

1. El equilibrio interno, la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
2. El equilibrio externo. Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo.

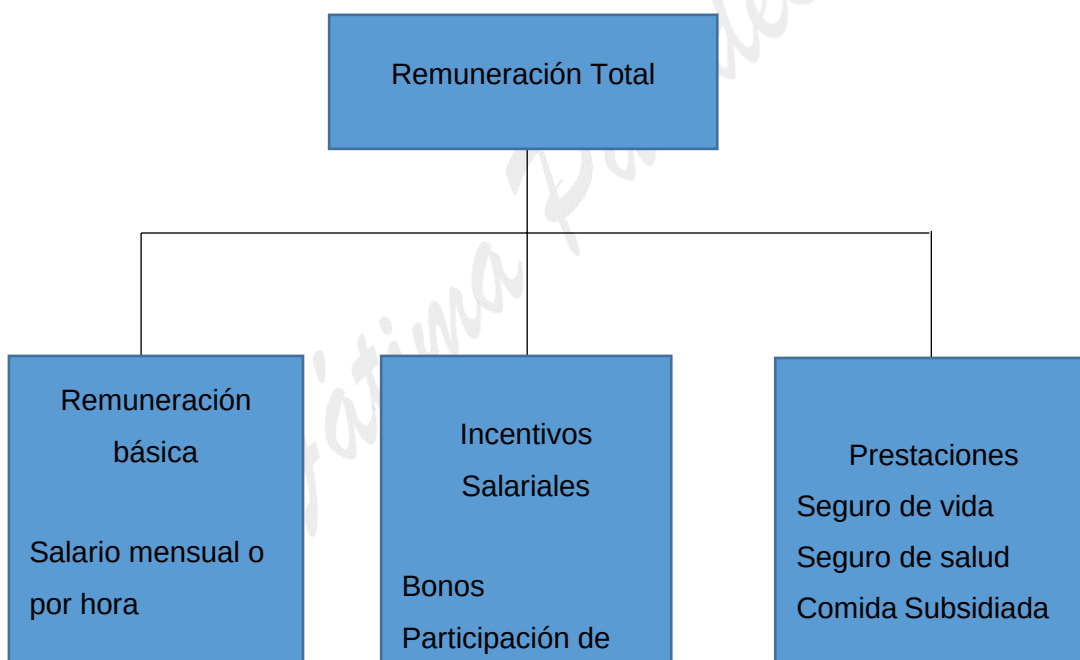
El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado. El equilibrio interno se alcanza con información obtenida de la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales se suelen basar en un programa previo de la descripción y el análisis de los puestos. El equilibrio externo se alcanza con información externa obtenida de investigaciones de los salarios. Con esta información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial como parte de su política de recursos humanos para normalizar los procedimientos de la remuneración del personal. La

política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas de recursos humanos de la organización.

1.1.1 Objetivos de la administración de salarios

El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:

1. Atraer talentos a la organización y retenerlos.
2. Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
3. Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
6. Cumplir con las leyes laborales.
7. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
8. Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.



1.1.3. Salario nominal y salario real

En realidad, el salario representa la principal forma de recompensa organizacional. Hay un salario nominal y un salario real.

El nominal representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo.

El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente y equivale al poder adquisitivo, el cual se entiende como la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con el salario. Así, la simple reposición del valor real no significa un aumento salarial, porque el salario nominal sólo se modifica para actualizarlo al salario real del periodo anterior.

De ahí la diferencia entre ajuste del salario (recomposición del salario real) y el aumento real del salario (el incremento del salario real). También está el salario mínimo, la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica. Su determinación representa una intervención del Estado en el mercado de trabajo o, como ocurre en muchos países, es el resultado de negociaciones colectivas entre empleados y empleadores.

1.2 Concepto de Salario

El salario, paga o remuneración (también llamado sueldo) es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario, y en este último caso recibe el nombre de jornal, del término jornada.

Existe el salario mínimo que en nuestro país el gobierno lo establece y ningún trabajador puede percibir un salario inferior a la establecida por la autoridad competente, las empresas que en Paraguay paguen un salario por debajo del mínimo se exponen a ser sancionadas por el Gobierno de Paraguay. El Poder Ejecutivo formalizó el reajuste del salario mínimo para trabajadores, según Decreto N° 2046/19, con fecha 28 de junio 2019. La decisión entró en vigencia a partir del 1 de julio de 2019.

1.2.1 Leyes que regulan el salario en el Paraguay

La Constitución Paraguaya en su Art. 92 habla:

De la retribución del trabajo

“El trabajador tienen derecho a disfrutar de una remuneración que le asegure, a él y a su familia, una existencia libre y digna. La ley consagrará el salario vital mínimo, el aguinaldo anual, la bonificación familiar, el recomo- 52 cimiento de un salario superior al básico por horas de trabajo insalubre o riesgoso, y las horas extraordinarias, nocturnas y en días feriados. Corresponde, básicamente, igual salario por igual trabajo”.

Así como también tenemos todo un capítulo sobre el Salario en general en el Código del trabajo de 1993 y en algunos artículos 249, 260, 290, 291, 385, 390, 407, 408.

El Código del Trabajo define el salario como la remuneración calculada en dinero que un empleador le debe a un trabajador por la prestación de servicios o ejecución de obras que el trabajador haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el contrato de trabajo”.

En conformidad con el Código de Trabajo, los salarios deben ser pagados regularmente en moneda de curso legal en días hábiles, en el lugar de trabajo, al trabajador o cualquier persona autorizada y dentro de las dos horas siguientes a la terminación de la jornada, excepto en presencia de un acuerdo diferente por escrito o en caso de fuerza mayor.

El pago se realiza en base semanal, quincenal o mensual. Los trabajadores también pueden ser pagados en base diaria, con la condición de que su salario diario no sea inferior a la cantidad que resulte de dividir el salario mínimo nacional por 26 días.

Los salarios también pueden ser pagados por unidad de trabajo (parte, tarea o destajo) y las comisiones sobre las ventas o los ingresos por el empleador, cada quince días, por el trabajo realizado en este período.

El pago de los salarios en bonos, pagarés, cupones, vales u otros signos representativos que tratan de reemplazar la moneda está terminantemente prohibido. Se permite el pago en especie hasta el 30%, siempre que dichos servicios son apropiados para el uso personal del trabajador y de su familia, beneficioso para ellos y que el valor que se les atribuye sea justo y razonable.

Los trabajadores reciben su salario junto con un recibo de pago firmado por el empleador, indicando el salario básico en el que se realiza la liquidación; el número de días trabajados y pagados, las partes o tareas por hacer, cuando el salario se acuerda destajo o un porcentaje; y las cantidades a las que el trabajador tiene derecho, además de salario base. Está firmado por el trabajador y ambas partes conservan los originales.

En general, al empleador no se le permite realizar deducciones de los salarios, al menos que se acuerde mutuamente por escrito. La deducción sólo se permite a los pagos efectuados en exceso o por errores, pérdidas, daños, compra de bienes producidos por la misma empresa u otros pasivos que se amortiza en plazos de pago, siempre que el importe de la deducción exceda del 30% (treinta por ciento) del cálculo del salario mensual.

Fuente: Arts. 231 y 232 del Código de Trabajo 1993

1.3 Definición de la compensación salarial

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

1.3.1. Principales elementos que integran la compensación del personal en nuestro medio

La compensación del personal se integra por dos partes fundamentales:

La primera de estas dos partes, corresponde al sueldo; los incentivos, cuando existen en la empresa; y las prestaciones que se otorgan al personal. A este componente de la compensación, generalmente, se la suele identificar como el "paquete de compensación (financiera) total, " aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A esta segunda componente de la compensación, generalmente, se la conoce como el clima laboral. Algunas veces se piensa que la empresa debe tener un buen clima para que los empleados "estén a gusto o se sientan contentos" en su trabajo. Esta es una visión incorrecta del clima laboral.

1.3.2 Esquemas de implementación de un plan de compensaciones

a- Alinear las compensaciones a la estrategia de la organización

Al diseñar el plan de compensaciones para tus colaboradores es importante que lo hagas tomando como base la estrategia organizacional ya que esto ayudará a que el desempeño de tus colaboradores impacte de manera relevante en el logro de las metas organizacionales.

Es evidente la necesidad de considerar la compensación como un proceso que tiene un gran impacto en la consecución de los resultados esperados de forma consistente en el tiempo, fomentando la cultura de alto desempeño y logro de objetivos al llevar a los colaboradores a dar su máximo esfuerzo y realizar sus funciones de manera excelente. Por lo tanto, un sistema de compensaciones correctamente diseñado puede convertirse en la columna vertebral de cualquier organización.

En otras palabras, es importante reconocer que la administración de compensaciones debe ser flexible en el tiempo ya que el éxito de esta estrategia tiene su fundamento en la sincronía que exista entre ésta y la cultura y valores presentes en la compañía, los cuales son dinámicos y en constante evolución.

b. Jerarquiza y clasifica los puestos de la empresa y define los perfiles de puesto

Es esencial que cada uno de los puestos que integran tu organigrama esté bien definido ya que esto es la base sobre la que se soporta el plan de compensaciones y beneficios, de esta manera podrás asegurarte de estar implementando una práctica equitativa para cada uno de tus colaboradores. El perfil de puesto es un documento en el cual se incluye toda la información de la posición laboral a desempeñar como son las habilidades, competencias, actitudes, formación educativa y profesional, experiencia, etc. Es fundamental que el reclutamiento y selección del personal esté basado en los perfiles de puesto elaborados para asegurar que estás contratando a las personas que cumplan los requisitos y que su perfil sea adecuado a los valores y la cultura organizacional.

c. Elabora un proceso formal de evaluaciones de desempeño

Como lo hemos comentado con anterioridad, el proceso de evaluación de desempeño es una de las herramientas más valiosas con que cuenta la empresa para estimar el rendimiento de los colaboradores. Al contar de manera formal con un sistema de evaluaciones y retroalimentación tu equipo de talento humano será capaz de identificar a los empleados que cumplen o incluso exceden las expectativas y metas que se les establecieron y los que no lo están haciendo. La información que se obtiene de estas revisiones es muy valiosa para la toma de decisiones en cuanto a incrementos salariales, compensaciones e incentivos basados en el desempeño, las cuales idealmente deberán tener su fundamento en la evaluación de desempeño laboral. Las organizaciones que integran en su filosofía y planes de acción esta práctica son capaces de potenciar las habilidades y competencias del talento humano y lograr que se desarrollen dentro de la compañía, esto es un beneficio para ambas partes ya que a los colaboradores los motiva a ser más productivos y genera un compromiso con la empresa, mientras que la organización alcanza sus metas y se vuelve más competitiva.

d. Realiza una gráfica de distribución de desempeño (ranking) de tu talento humano

La evaluación de desempeño es una calificación sistemática de cómo cada uno de los empleados está desempeñando su puesto de trabajo así como del potencial de desarrollo a futuro. Esta curva representa la tendencia que existe en la totalidad del equipo de trabajo hacia un desempeño deficiente, promedio o superior.

Es importante resaltar que cada empresa debe establecer los criterios y rangos permitidos para ubicar a su personal en alguna de estas categorías de la curva de talento según los parámetros utilizados en la evaluación de desempeño.

Por ejemplo, en la siguiente gráfica puedes apreciar que la empresa ha determinado que el 15% de su capital humano puede estar categorizado como de desempeño superior, 15% del equipo puede estar en la categoría de desempeño deficiente o bajo y el 70% restante se encontrará en un nivel promedio. Esto de acuerdo a los criterios de calificación que estén establecidos para las evaluaciones de desempeño.



e. Establece políticas y procedimientos para el plan de compensaciones

Con el fin de asegurar la equidad en el programa de compensaciones y beneficios es muy importante que todas las políticas y reglamentos estén debidamente documentados por escrito, esto reducirá la posibilidad de que haya confusiones o que algún proceso no sea justo para alguno de tus colaboradores o la misma empresa. Es fundamental que para cada uno de los puestos definidos en el organigrama tengas bien definidos los siguientes conceptos:

1) Sueldo base acorde al puesto de trabajo.

2) Rangos mínimos y máximos de sueldo: Es el intervalo en el que puede fluctuar el sueldo del colaborador en el tiempo laborado en la organización según la capacidad de la empresa y el comparativo de sueldos en el mercado para ese puesto en particular. Es importante resaltar que un factor determinante para que cada persona crezca y alcance el rango máximo es el desempeño individual.

3) Tabulación de porcentajes de aumentos de sueldo autorizados: Los puedes establecer según la calificación en la evaluación de desempeño. A manera de ejemplo te presentamos esta tabla en la cual puedes observar la relación entre los resultados obtenidos por el colaborador en la revisión, según tus parámetros establecidos y el ajuste al sueldo que se le otorga como reconocimiento de su esfuerzo.

Evaluación de desempeño	Aumento de sueldo
5	10%
4	8%
3	6%
2	2%
1	-

4) Bonos: Existen distintos bonos que aplican según el puesto y los objetivos perseguidos como pueden ser:

- a) **Objetivos propios del puesto** como podría ser la cuota mensual de ventas.
- b) **Objetivos empresariales** como la utilidad neta.
- c) **Objetivos compartidos** como el margen bruto que se obtiene de las ventas.

En algunas organizaciones existe la opción de otorgar acciones de la compañía a los empleados como una prestación e incentivo por su alto desempeño laboral o de otorgar reconocimientos no económicos que tienen como finalidad motivar al empleado y hacerle saber que su esfuerzo es valorado por la empresa.

La estrategia de compensaciones tiene una gran influencia en el rendimiento de tu talento humano. Un plan eficiente es un gran soporte para los demás procesos de capital humano y ayuda a atraer talento clave a la organización y retenerlos, esto no

solamente te generará ventaja competitiva en el mercado laboral sino de manera interna en tu organización al contar con un equipo de trabajo motivado y dispuesto a dar su máximo esfuerzo para alcanzar su potencial a la vez que viven la experiencia de ser exitosos y reconocidos, lo que se reflejará en una empresa más productiva y rentable.

1.4 Tipos de compensación salarial

Existen dos formas de compensación para los colaboradores de una organización: **directas e indirectas**.

Las compensaciones directas se dividen en diferentes tipos, entre los que destacan la remuneración extra por los servicios prestados y los bonos. Mientras que las compensaciones indirectas tienen que ver con los beneficios e incentivos a largo plazo.

Compensaciones directas para empleados

- **Monetarias:** Es todo tipo de remuneración adicional al salario básico de un trabajador. Los aguinaldos, las vacaciones, las prestaciones sociales y otros pagos extra forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.
- **Bonos:** Los bonos son las compensaciones más utilizadas como incentivo para aumentar el rendimiento de los empleados para un determinado objetivo, ya sea de tiempo o de volumen. Estos también se utilizan para retener a los colaboradores con alto potencial con ciertas habilidades o conocimientos especializados necesarios para la empresa.

Compensaciones indirectas para empleados

- **Beneficios no económicos:** Este tipo de compensaciones por lo general vienen estipulados en el contrato laboral, aunque muchas empresas hacen mejoras progresivas. El seguro de salud además del seguro de vida y de discapacidad; y el plan de jubilación algunos ejemplos de beneficios adicionales a los empleados.

Las pequeñas y medianas empresas pueden ir aumentando beneficios y amplían el paquete de compensaciones a medida que crecen.

- **Capacitación:** Uno de los aspectos que los colaboradores potenciales evalúan más al momento de tomar la decisión de trabajar para una organización son las oportunidades de capacitación y educación. Ofrecer a tus empleados la

oportunidad de aumentar sus conocimientos en las áreas de interés tanto para ellos como para la empresa es una estrategia muy valiosa.

Los planes de carrera y desarrollo son indispensables para retener a los empleados y motivarlos a trabajar para conseguir los objetivos de la organización.

- **Recreativos:** La calidad de vida y el entretenimiento es indispensable para que los empleados no sientan que trabajan para una organización monótona. Por eso es importante fomentar el bienestar integral e incentivarlos mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más.

Otros beneficios pueden incluir el transporte, las horas extra y los días laborados en fines de semana, y los incentivos personalizados, como alojamiento, comidas, teléfono, entre otros, en caso de que el colaborador deba desplazarse a otra localidad para cumplir sus labores.

Las compensaciones para los empleados pueden ser ajustadas de acuerdo a las necesidades de la organización, los objetivos y los recursos disponibles.

Además de los paquetes de beneficios que los empleados conocen al firmar su contrato de trabajo, como el seguro de salud, las vacaciones y los planes de jubilación; muchos colaboradores muestran un mayor interés en aquellas empresas que ofrecen cosas de mayor valor, como por ejemplo el equilibrio en la vida de cada uno de ellos.

La flexibilidad de horarios, las atmosferas relajadas, la guardería o el cuidado de los niños durante determinadas horas y otros beneficios relacionados con el estilo de vida de los empleados se están convirtiendo en aspectos casi tan importantes como los salarios y los bonos mismos.

Sin duda establecer un sistema de compensaciones para empleados es una estrategia que traerá beneficios para tu organización. El aumento de la satisfacción y motivación del trabajador, se traduce a su vez en un aumento de la productividad y el desempeño del equipo de trabajo.

Bibliografía

1. Código Laboral Paraguayo Ley N° 213/93 2.
2. Simón L. DOLDAN, Ramon Valle Cabrera- La Gestión de los Recursos Humanos - Preparando profesionales para el siglo XXI – Mc Graw – Hill
3. http://dsso.mtess.gov.py/pdf/codigo_del_trabajo.pdf
4. <https://eleternoestudiante.com/recursos-humanos-libros-pdf>

Fecha de Elaboración: 2/05/2020

Nota: En caso de reproducción de este documento, hacer referencia a la fuente.

